

Liderazgo Distribuido: Estudio de Caso en un Centro Andaluz

Distributed Leadership: Case Study in an Andalusian Secondary School

Inmaculada Gómez Hurtado
Inmaculada González Falcón
M^a del Pilar García Rodríguez
M^a José Carrasco Macías

Universidad de Huelva, España

El estudio de caso que describimos es en un centro de Educación Secundaria de una localidad del condado. Es uno de los 10 desarrollados dentro de una investigación más amplia. Ésta se desarrolló en dos fases. En la primera, se trabajó con 39 escuelas, se recogió el trabajo diario de sus directores y se analizaron las redes sociales de dichos centros. Y tras el análisis, se seleccionaron 10 casos por su interés y peculiaridades. El objetivo de esta investigación ha sido analizar el fenómeno de la distribución del liderazgo tratando de identificar qué modelo de liderazgo se desarrolla; qué agentes intervienen y con qué funciones; las características contextuales centradas en el tamaño y tipo de centro, prácticas de liderazgo y patrones de distribución. Para la recopilación de la información se ha aplicado una metodología cualitativa, utilizando métodos e instrumentos como entrevistas, marcaje y observación. Los resultados muestran un liderazgo centrado en el equipo directivo y en el desarrollo de un modelo burocrático. Se destaca la alta implicación de la directora en cuestiones relacionadas con la familia y el alumnado y, en contraposición, la escasa implicación del profesorado en el centro, lo cual dificulta el desarrollo de prácticas de liderazgo distribuido.

Descriptores: Liderazgo distribuido, Educación secundaria, Estudio de caso, Colaboración.

El resumen en inglés sigue las mismas indicaciones que el resumen en el idioma de la contribución. The case study we describe is in a secondary education school in a county town. It is one of the 10 developed within a broader research. It was developed in two phases. In the first, we worked with 39 schools, collected the daily work of its directors and analyzed the social networks of these centers. And after the analysis, 10 cases were selected because of their interest and peculiarities. The objective of this research has been to analyze the phenomenon of the distribution of leadership trying to identify which model of leadership is developed; what agents are involved and with what functions; the contextual characteristics centered on the size and type of school, leadership practices and distribution patterns. For the collection of information, a qualitative methodology has been applied, using methods and instruments such as interviews, tagging and observation. The results show leadership focused on the management team and the development of a bureaucratic model. The high involvement of the director in matters related to the family and the students is highlighted, and in contrast, the low involvement of the teaching staff in the center, which hinders the development of distributed leadership practices.

Keywords: Distributed leadership, Secondary education, Case study, collaboration.

Proyecto titulado "Liderazgo Distribuido en las Escuelas: financiado por el Plan Nacional de Investigación, Desarrollo e Investigación. Alcance y patrones" (referenceEDU 2011-26436).

Introducción

Las investigaciones remarcaban como factor clave para la mejora de la escuela el liderazgo educativo (Hallinger y Heck, 1996, Harris y Muijs, 2005). En relación a esta idea, se han ido desarrollando estudios que consideran que la distribución del liderazgo tiene un impacto real en los resultados escolares. (Gronn, 2000; Spillane, 2006; Harris, 2009). Esta idea supone que el liderazgo puede proceder de muchos lugares y agentes (Anderson, Moore y Sun, 2009;) y en lugar de estar asociado a un rol o estatus particular, está repartido en el trabajo desarrollado por los diferentes agentes de una comunidad educativa (Gronn, 2003) y en el aprendizaje y conocimiento organizacional que se genera de esta dinámica social que se produce.

Los estudios sobre liderazgo distribuido en las escuelas han enfocado sus investigaciones al análisis, principalmente, de dónde procedía, hasta dónde llegaba, cuáles eran sus consecuencias (Gronn, 2002; Spillane, Halverson y Diamond, 2004) y especialmente las modalidades de distribución en las que se despliega (Spillane, 2006; Anderson, Moore y Sol, 2009; MacBeath, 2009). Algunas de las conclusiones más sólidas a las que se ha llegado apuntan que ninguna de las modalidades de liderazgo que se detectan se perfila como la más exitosa. Más bien, varias suelen convivir en una misma organización, cambiándose el patrón de distribución según la naturaleza de la tarea a desarrollar.

Método

El proyecto se desarrolló en 39 escuelas primarias y secundarias de dos provincias españolas y andaluzas. Esta investigación se apoya en una amplia combinación de métodos, tanto cuantitativos como cualitativos, y toma como referente trabajos innovadores de Spillane y colaboradores. Se utilizaron registros diarios de la práctica de liderazgo (marcaje al director); análisis de redes sociales; entrevistas en profundidad; observación de reuniones y el análisis del discurso de tales reuniones. Las dos primeras metodologías se aplicaron en una primera y extensa fase de la investigación. El resto de metodologías se han implementado en una submuestra compuesta por siete escuelas de Educación Primaria y tres de Educación secundaria como parte de la segunda fase cualitativa del proyecto.

En esta comunicación exponemos los resultados de una de los centros de Educación Secundaria. Los datos recogidos han sido codificados y analizados con MAXQDA-Software de análisis de datos cualitativos. El sistema diseñado de categorías incluye: características de la escuela y contexto, historia institucional, liderazgo formal, relaciones de poder, patrones de influencia, prácticas de liderazgo, relaciones sociales y cultura escolar.

Resultados

Comenzando por las principales características del centro y su contexto, nos adentramos en una institución educativa solo de Educación Secundaria Obligatoria la cual se caracteriza por la diversidad en su alumnado. Dadas las características del este, se viene trabajando en medidas de carácter pedagógico y organizativo para ofrecer al alumnado diferentes opciones según sus intereses y ritmo de aprendizaje. En cuanto al profesorado destaca la estabilidad de la mitad del claustro y la implicación del centro en diferentes proyectos que hacen que se mejoren aspectos considerados prioritarios como la convivencia. El centro se relaciona con diferentes instituciones externas al mismo.

En relación a la historia institucional, el centro se creó en el curso 1998/1999 y en él han ejercido la dirección tres personas. La segunda, dejó la dirección por su implicación en la administración pero aún hoy es un referente en el centro ya que es percibido como un personaje que abogó por la construcción de la identidad del centro.

El liderazgo formal en el centro es desempeñado por los órganos unipersonales y colegiados correspondientes, tal y como especifica la ley. Los miembros entrevistados en el estudio remarcan la importancia del cumplimiento de la normativa en el centro, siendo el equipo directivo quien vela por ello. Debido a esto el liderazgo formal se identifica con una modalidad burocrática estando la esencia en las normas establecidas y la ley prescrita.

Este tipo de liderazgo formal hace que la influencia más importante en el centro recaiga en el Equipo Directivo, lo que nos hace pensar que estamos ante un centro educativo con una modalidad de poder burocrática ya que los principales agentes son aquellas personas que ocupan o han ocupado los cargos jerárquicos. Existen otras personas que son de gran relevancia para el estudio de las relaciones en el mismo como la orientadora del centro, el antiguo director y un grupo de profesores que ocupan la oposición al equipo directivo.

La práctica del liderazgo puede analizarse a través del funcionamiento de los órganos unipersonales y colegiados del centro. El Equipo Directivo, el Claustro, el Consejo Escolar y el Equipo Técnico de Coordinación Pedagógica son los agentes fundamentales a la hora de llevar a cabo la planificación, el análisis, la coordinación, la organización, la toma de decisiones y la dirección en el día a día del instituto. Sin embargo, existen reuniones informales y espacios de comunicación en los cuales se toman decisiones importantes y se organizan prácticas influyentes en la dinámica y el funcionamiento del centro.

Las relaciones sociales en el centro afectan al liderazgo del mismo viendo como existen diferentes grupos ante lo que ocurre en el centro, siendo algunos constructivos con un centro mejor y otros que se dirigen más al día a día, sin pensar en la construcción a largo plazo. El profesorado se siente en su mayoría unido pero distante de la dirección del centro.

La principal característica de la cultura organizativa que da identidad a este centro hace referencia al tamaño. Su pequeño tamaño hace que las personas que trabajan en el mismo mantengan una familiaridad característica que permite un clima satisfactorio. Asimismo, una figura importante en el centro es el antiguo director del mismo, su influencia en el equipo directivo y en el claustro es muy significativa.

Discusión y conclusiones

El análisis de datos realizado indica que hay diferentes configuraciones del liderazgo y la organización de los centros educativos que están teniendo un efecto en el desempeño de las escuelas.

Algunas de las características que parecen salir a la luz a partir de este estudio de caso son el modo de acceder a la dirección, la distribución del liderazgo formal, el poder en el centro, la cultura organizativa y el clima escolar que el equipo directivo promueve.

El centro de Educación Secundaria estudiado está claramente orientado hacia el modelo burocrático. El equipo directivo aplica las diferentes leyes reguladoras para la toma de decisiones, la práctica del liderazgo está muy centrada en este mismo y su influencia de poder en el centro es muy alta, la escasa participación del profesorado en el proyecto educativo del

centro, la toma de decisiones, la coordinación de los diferentes proyectos se debe principalmente al clima promovido por la dirección del centro, produciéndose la división del personal entre seguidores y opositores del equipo directivos. Este modelo burocrático adoptado conlleva la colaboración artificial de una gran parte de profesorado lo que podría afectar negativamente a la mejora del rendimiento escolar.

Referencias

- Anderson, S. E., Moore, S. y Sun, J. (2009). Positioning the principals in patterns of school leadership distribution. En K. Leithwood, B. Mascal, B. y T. Strauss (Eds.), *Distributed leadership according to the evidence* (pp. 111-136). Nueva York, NY: Routledge.
- Gronn, P. (2000). Distributed properties: A new architecture for leadership. *Educational Management and Administration*, 28(3), 317-338.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 423-451.
- Gronn, P. (2003). Leadership: who needs it? *School Leadership & Management*, 23(3), 267-290.
- Hallinger, P. y Heck, R. H. (1996). Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of the empirical research. *Educational Administration Quarterly*, 32(1), 27-31.
- Harris, A. (2009). *Distributed leadership. Different perspectives*. Dordrecht: Springer.
- Harris, A. y Muijs, D. (2005). *Improving schools through teacher leadership*. Berkshire: Open University Press.
- MacBeath, J. (2009). Distributed leadership. Paradigms, policy, and paradox. En K. Leithwood, B. Mascal, B. y T. Strauss (Eds.), *Distributed leadership according to the evidence* (pp. 41-57). Nueva York, NY: Routledge.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Spillane, J. P., Halverson, R. y Diamond, J. (2004). Theory of leadership practice: a distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36(1) 3-34.